

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第33回 帰ってきた熱い金融マン

風戸健一 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)

🌀 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、東京都墨田区に本店を置く東信信用組合の風戸健一専務理事を迎え、金融機関職員を一度辞めて、再び金融機関に復帰して奮闘してきた「帰ってきた熱い金融マン人生」について対談を行った。

● バブルとその崩壊

山口 風戸さんは、元々、国民銀行（1999年に経営破綻）にいらっしやったのですよね。銀行に入った理由は何ですか？

風戸 昭和53年（1978年）に入行しました。安定志向だったからだと思います。もともと、入行してからは波乱万丈でした。

山口 銀行員になりたての頃の印象的なエピソードにはどのようなものがありますか？

風戸 私は、東京の墨田区と江東区の境にある森下に生まれ、現在も住んでいます。下町生まれの下町育ちです。初任店も御徒町にあった店でした。支店の向かいに旋盤を生業としていた年配のお客さまがいました。そこへ行くと、その方は、自分で飲んでいたお茶碗のお茶を捨て、そこにお茶を淹れなおして、「はいどうぞ」と差し出されました。お茶碗の回し飲みも親しい間柄である好意であり、下町ならではの距離感がありました。

山口 風戸さんが入行して10年くらい経った頃がバブル時代ですよね。

風戸 3カ店目となる原宿支店に赴任した時がバブル絶頂期でした。いわゆる地上げ案件向けの融資などが多くなりました。飲食店だった事業者が不動産業

として急速に業容を拡大していくような事例もありました。デザイナーズブランドの店が原宿の各所にできました。ある日、同じ地区を担当して顔見知りになった大手行の渉外員にビルの屋上に連れて行かれました。その人は、ビルの上から見える原宿の土地を指差して「ここにお金が眠っている」と言いました。これがバブルでした。

ところが、次の目黒支店で融資課長になった頃に、バブルが崩壊しました。その後処理がたいへんでした。産廃業者への融資の絡みで関西から暴力団が支店へ来たりしました。脅されて、胃が締め付けられました。本部に助けを求めましたが、冷たかった記憶があります。

そのあと、千葉の市川支店へ異動となりました。住宅店でしたが、バブル崩壊の影響がありました。融資課長として、ある建設会社へ延滞債権回収の交渉をしていたところ、経営者の親族が途中から登場し、刑務所から出てきたばかりなどと言いつつ、「おまえ、月夜の晩だけじゃねえぞ」と脅されました。私は市



●バブル崩壊や銀行の破綻により苦しんだ仲間と自身の経験を語る風戸氏。

川支店に在る間に、ストレスで全頭脱毛症になってしまいました。スキー帽を被って仕事をしていた。あまりに見た目が酷かったので、本部の経営管理部に異動させてもらうことになりました。

娘さんの真面目な姿に感じ入り実行しましたが、銀行で50万円という少額の教育資金を無担保で出すということは、望まれないもので、当時の上司からもばかにされました。でも、転動の際に、感謝してもらえなかったのだ、と思いました。役立つ融資は、金額の多寡ではないことを教えていただいた気がします。

●銀行の破綻

山口 本部の経営管理部ではどんな業務を担当したのですか？

風戸 会計や経営企画でした。すでに銀行の業績は悪

り、会社の空気は非常に重苦しいものでした。不良債権化が懸念され、最終的な銀行破綻の原因のひとつとなったカラオケ会社があり、その会社に1年強の期間、チームで出向しました。お目付け役で出向しているにもかかわらず、私は売上を伸ばすことを必死に考えたり、的外れな対応をしたりしていました。出向先からは、当時の銀行経営のぐだぐだ感が垣間見えまじた。膨れ上がる不良債権をどう処理すればよいか決断できずにいるうちに、問題は悪化していきまじた。

山口 出向から戻ってきたからの1年半は一気に破綻への道でした。山一証券、北海道拓殖銀行が破綻した頃から、急速に世の中が変わりました。金融機関の破綻処理をするための新しい法律が次々に整備され、金融監督庁もできて、2000年前後から問題があると見られる地域金融機関はシステマチックに、次々と管理を命ずる処分を受け破綻していきまじた。

山口 経営管理部にいたわけで

すから、銀行の経営状況の悪化がわかるわけですよ？

風戸 そうですね。その数年前から増資をめぐり担当役員が苦勞されている姿も見えていました。破綻直前、最後となった当局検査は、1999年の2月から3月末にかけて行われました。自己査定結果の見直しが行われ、日を追うごとに損失処理額が積み上がっていき、だんだんと窒息する感じでした。

山口 行内はどんな感じだったのですか？

風戸 最後の数年は周囲の人も「泥船に乗っている」と言っていました。行員の多くは危機感を持っていました。ただ、どのような結末になるのかはわかりませんでしたし、どこかに合併されるのかも、と考えられていました。トップに期待していた部分もあつたと思います。ただ、最後の当局検査終了後の3月でも経営会議では来期予算について議論されており、その時点で実質債務超過は数百億円以上に

なっていたのですから、それを聞いて、もうダメかと思いましたが。

山口 破綻前後の話を教えてください。

風戸 1999年4月7日水曜日、夜明け前、上司から電話があり、今日の朝刊にて、銀行の破綻が報道されると知らされ、朝5時に会社へ行きました。そのとおりの展開となり、それからは怒涛の3日間でした。当時は5000億円程度あった預金のうち2000億円程度が一気に流出しました。営業店の行員は朝から夜までトイレにも行けないような状況であったと聞きます。大量の紙幣が日本銀行から運ばれて、本部に山のように積みまされたかと思うと、あつという間に営業店へ運ばれ消えていくのが3日間続きました。

破綻報道の翌日だったかと思いますが、昼食後に席に戻りましたら、4階本部の行員全員の席にリポビタンDが置いてありました。他の階も同じであったかと思えます。本店営業部のお

取引先である商店街の薬屋さんが、差し入れてくださったと聞きました。自分と関係ないところで破綻が決まり、これから職を失うかも知れない行員は、被害者でもありますが、結果として信頼してくださった善良なお客さまを裏切った加害者でもあります。その意識を忘れてはいけないと思っています。

翌週月曜には資金繰りがつかないことが明らかになり、4月11日の日曜日に国民銀行は破綻しました。日曜日の午後には、金融整理管財人の方々が続々と行内にやってきました。その夕方に、緊急の支店長会議で頭取が挨拶され、それが行内での最後の姿となりました。他の役員の方も、破綻後1カ月で退任し、いなくなりました。

しばらくすると、経営破綻に伴う経営者の刑事責任追及のため警察関係者の方々が銀行に入ってきました。その方から厳しい質問も受けました。一方、経営会議に代わる業務運営会議では、管財人団と部長クラスが集まって、いかに資産を劣化させずにお客さまを維持するかと

いう議論が行われていました。経営管理部にいた私の仕事は、金融整理管財人の指示に従い、書類作成の手伝い等をするものでした。8月には、営業店行員のATM機資金の横領事件が発覚しました。時間を経るなかで組織がどんどんメルトダウンしていく感じでした。

山口 風戸さんは、国民銀行の破綻後、いつまで在籍していたのですか？

風戸 その年の12月までいて、退職しました。譲渡先はまだ決まっていませんでした。たまたま、研修会社から営業職としての誘いを受けたからです。

山口 風戸さんと同様に、銀行を辞めた方も多かったのでしょうか。当時を振り返って、今、思うことは何ですか？

風戸 当時は、国民銀行を含め多くの金融機関が破綻しました。破綻した行職員の多くは、譲渡先へ再就職される方を除き、取引先の中小企業ほかいろ

いろなところへ再就職、散っていききました。私自身の行き場を含め、辞めた方がどこに行ったかは、噂でしか知ることはできず、基本的に会うことはありません。親しかった方の訃報にどうすることもできなかったのは残念です。慣れ親しんだ銀行以外の職場で再挑戦するのは楽であるはずもなく、望まずに金融の現場を離れざるを得なかった人たちの無念・悔しさも、金融機関の歴史として忘れないでいてほしいです。

バブル崩壊後の金融危機を、国は制度を変えて乗り切りましたが、個人として、本質的な問題を抱えたまま、反省点を忘れ去るのはもったいないと思いません。

●研修会社からみた金融機関

山口 研修会社の顧客はどういった先だったのですか？

風戸 顧客の中心は信用金庫や信用組合などの金融機関と行政機関でした。私には30代の頃に



●風戸氏の興味深い経歴や話に聞き入る山口氏。

風戸 そうですね。レントゲン技師向けのCS（患者視点での満足度）研修とか、畑違いのものを受託して、付け焼刃で迷惑をおかけしたかと思えます。すみません（笑）。

山口 研修会社の仕事については、どう感じていたのですか？

風戸 私が研修会社に在籍していたのは45歳から47歳の2年強です。研修では、講師の話によって受講生をいかにインスパイアするかが勝負どころでした。話芸が大事。真面目に縦横を合わせる銀行にいた人間から内側をみると、受講生に言っていることと自分たちがやっていることの差に違和感がありました。また、研修会社の営業で

は、信金・信組の担当の方にアポを取るのもたいへんですし、当然会ってくださいませんでした。金融機関行職員が顧客とコミュニケーションをするうえで恵まれた立場にいますが、外からみて、よくわかりました。さらに、金融機関行職員は、融資や事業先支援などによって、より良い社会を作ること貢献できる貴重な立場にすることを改めて感じました。

山口 その後、東信用組合に転職するきっかけは何だったのですか？

風戸 2003年頃です。研修会社の営業で東信用組合に来た時に、当時の総務部長から、「うちで、もう1回やってみないか」と誘われました。

銀行の破綻では流されるばかりで何もできなかった。希望をもって臨んだ研修会社も顧客や受講生に役立ったという実感を持つことができなかつた。東信用組合から誘われて、金融機関職員としてやりきれなかつた多くのことに再びチャレンジでき

読んで感銘を受けた定期積金の本があるのですが、研修会社では、その本に書かれたことを実践するための講習などを提供していました。信金・信組のあるべき理念をベースに、顧客との接点を大切にする庶民金融としての営業方法についてです。私とその研修会社に入ったのは、そこに惹かれたからです。

山口 営業のほかに講師もされていたのですか？

風戸 私が入社した時は、45歳から47歳の2年強です。研修では、講師の話によって受講生をいかにインスパイアするかが勝負どころでした。話芸が大事。真面目に縦横を合わせる銀行にいた人間から内側をみると、受講生に言っていることと自分たちがやっていることの差に違和感がありました。また、研修会社の営業で

るのだ、と熱い思いが湧きました。「何でもやります」と言って、入組しました。私は48歳になっていましたが、30代の若い職員と同じ主任からの再スタートでした。

山口 信用組合に入った時の印象について教えてください。

●帰ってきた金融機関での仕事

風戸 まず、お客さんが正直だということにびっくりしました。お客さんも職員も正直で、取り繕うところがありませんでした。研修会社にいた時からの理想である庶民金融のベースとなる顧客との関係性がすでにありました。

一方で、組織やインフラについては、古いものだらけであまり手が打てていませんでした。そこに自分ができる仕事がある、と感じました。入った当初、信用組合では貸出金稟議書を手書きしていました。規程類は古いまま見直しができていませんでした。渉外職員向け研修会、

お客さま向けチラシ印刷機、貸出金稟議書システムの導入、規程類の整備、ALMの導入、ホームページの作成、監査法人との契約等、まず本部の体制を整備していきました。プロパーの本部職員が面倒でやりたくないところを私が埋める感じでしたので、自由にできました。

本部で仕事を始めたら面白く、際限がなく、本部業務が自分の一生の仕事のようになってしまいました。銀行時代の経営管理部の仕事、カラオケ会社出向の経験、研修会社での仕事、これらが地続きでつながり、信用組合経営とはどうあるべきか、職員はどうあるべきかという問いと実践になりました。

山口 風戸さんは、そこからずっと同じ仕事をしているのですか？

風戸 50名ほどの小さな信用組合の本部にいますので、仕事の範囲は専門性ではなく信用組合全体です。東信用組合の変化・進化の中で、自分の仕事も変化・進化する感じですよ。

山口 役員になってからの成果にはどのようなものがありますか？

風戸 理事になったのは8年ほど前です。専務理事になったのは4年くらい前です。立派な成果はありません。しかし、いつの間にか当組合では人が育ったのではないかと思えます。若手が育って経営陣に加わるようになりました。自信を持つて推薦できる人材も出てきました。これらはあくまで本人の力です。営業店現場での課題解決支援においては私の予想を超えるよい活動が行われている感じがします。私としては信用組合経営とどうあるべきか、職員はどうあるべきかを必死に考え、役員、関係者の方々と話し合い、実践する時間でした。気がついたら「必死のコミュニケーション」という経営スタイルになっていました。

●顧客に寄り添う器としての信用組合

山口 東信用組合がこれまで目

指してきたものは何ですか？

風戸 「お客さまの現在に寄り添い、明日を拓くパートナー」になるというのが東信用組合のモットーです。信用組合は、金融包摂を實踐できる器です。社会にとって価値のある金融を提供できる機関だと思います。銀行とはお客さまへの関与度合いが異なります。

当組合の営業店現場では、お客さまやその関係者とよくお話をし、課題解決支援に時間をかけています。スピードを求められる時代に、経済合理性だけでみたら割が合わない仕事です。しかし、最終的にご本人たちが迷いつつ納得して、その道を選ばれるのには、一定の時間が必要です。関与する我々も一定の時間をかけなければなりません。その手間の多さと、得られる収益の少なさから、銀行では零細事業者や社会的にうまくできなかった方を顧客として扱うことは難しいです。でも、相互扶助の組織である信用組合であれば、それが許される、いやそのように持つて行かなくては

なりません。

実際にあったケースですが、夫が家を出てしまい離婚せざるを得ないなか、他の金融機関には夫名義の住宅ローンが残っていて督促されている、子供は小さく将来が心配、夫とどのように交渉していくか、住宅ローンはどうするか、支店長が様々な専門家を動員し、ステップを踏んで対策を行い、最後は夫から自宅を買い取るための資金を融資した事例があります。これなどは、個人の悩みをとことん聞いて、何が関係者にとっての幸せになるのかを一緒に考えたいえでなければ、できない融資です。お客さまには財務諸表から見えない家族関係や思いがあり、正直な気持ちを聞くことから話は始まります。

山口 誰にも話せなかった積年の悩みを聞くのですね。それを聞かせてもらえる信頼関係を築くには、時間をかけて顧客に寄り添い続ける必要があると思います。

風戸 当組合では、課題解決支



●「帰ってきた熱い金融マン人生」について、波乱万丈な内容の対談が行われた。

援をまず考え、これはと思う話については時間をかけます。
例えば、不動産有効活用で賃貸物件建築融資をする場合、相続になったらどうなるのかを家族と一緒に話し合っ、今後の円満な相続のために、必要なら保証意思宣明公正証書と遺言書を作成したりします。公正証書ですのお手伝いにも手間がかかります。

また、中小企業は、決算書だけではわからない様々な問題を抱えています。一緒に家業をやっている経営者親子の会話がないとか、病気とかの問題です。個人の問題を解決しないと事業の改善が進まないことが往々にしてあります。そこに寄り添える器としての信用組合でいい、と思います。

●連携する事業者支援

山口 全渉外担当者が連携しての事業者支援を始めた、と聞きました。

風戸 今年から、全店の渉外担当者が、原則毎月3回、全員集合して、午前中だけです。特定エリアの取引がない先を対象に、事業先訪問を行っています。このエリアには小規模工場等が多く、融資ではなく、墨田区の産業支援策のお知らせや、経営課題解決支援として何ができるかを考え、提案していくものです。融資や預金の成果はまだありません。しかし、この取り組みにより、全店の渉外担当者が経営支援で連携し、課題解決支援のレベルが上がってきています。

山口 他の信用金庫・信用組合と連携した事業者支援を始めた、とも聞きました。

風戸 令和4年2月に墨田区内の産業集積を守る事業承継支援、ビジネスマッチング支援を目的に、東京東信用金庫、東信用組合、中ノ郷信用組合、第一勧業信用組合、墨田区(すみだビジネスサポートセンターを含む)5団体が連携して、「HANDS」という中小企業支援の

ネットワークができました。HANDSでは、週1回はZoomで話し合い、月1回は対面で話し合っています。信用金庫、信用組合の組織の枠を越えた助け合いで、地域の事業者の事業承継支援、ビジネスマッチング支援をしています。事業承継ができ、新ビジネスが増え、若者が来てくれる墨田区にするため、地域連携は強化したいです。

プロフィール
(ゲスト)
かざと・けんいち ●東信用組合専務理事、営業推進部長。国民銀行に入学後、竹町支店、以降営業店4カ店を経験後、経営管理部等を経て退職。その後、研修会社での勤務を経て48歳で東信用組合に入組し現在に至る。
(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。